

# *Enseñanzas revisionistas de la experiencia peruana en la producción agrícola cooperativista*

*Michael R. Carter*

Quince años han pasado desde que el Gobierno Militar Revolucionario de Juan Velasco puso al Perú en la senda de una gran Reforma Agraria. Aún así, y a pesar del éxito en cumplir con las audaces metas redistributivas, la Reforma Agraria encuentra hoy pocos defensores. Las empresas cooperativas (autogestionarias), que son la primera herencia de la Reforma, encaran la quizá negligencia de un gobierno dispuesto a acabar con la producción y la propiedad colectiva. Muchas investigaciones tratan a la Reforma como un implacable desastre económico. La atención analítica en esos estudios se enfoca sobre las fuerzas económicas y macro-políticas que condenan la Reforma al fracaso, examinando resultados tales como, sus motivos, inconsistencias lógicas en el modelo de Reforma y políticas gubernamentales de precios y créditos que pudieran haber trastornado dicha medida.

Sin discutir las inconsistencias y fallas históricas de la misma, este trabajo presenta una interpretación revisionista de

la experiencia de la Reforma Peruana. Se argumentará que, a pesar de sus fallas macroeconómicas, ella presenta enseñanzas positivas sobre lo que podría ser llamado, consecuencias micro-organizacionales en la producción cooperativista. Las aproximadamente quinientas empresas costeñas cooperativistas creadas por la Reforma, ofrecen una diversidad de fallas y éxitos económicos. Sería desafortunado pasar por alto las empresas de mayor auge e ignorar las enseñanzas que ellas ofrecen sobre el edificante desempeño del sector reformado, particularmente en el contexto del actual debate peruano sobre el restablecimiento de la Reforma Agraria<sup>1</sup>. Este trabajo extrae algunas enseñanzas preliminares del campo de investigación del autor y del análisis estadístico de algunas empresas costeñas de la Reforma Agraria (ver Cárter [1983]). Así mismo, espera llamar la atención sobre factores que realzan el funcionamiento económico de ciertas formas de propiedad colectiva.

Este trabajo está organizado como sigue. La sección 1 examina brevemente las características de la Reforma y de las empresas reformistas. La sección 2 discute el problema de coordinación que confronta una producción agrícola eficiente y analiza los argumentos tradicionales sobre la efectividad de la autogestión. Se sugiere que, tanto los proponentes como los oponentes de la autogestión tienden a simplificar excesivamente el impacto de la propiedad colectiva en la producción. La sección 3 fusiona los resultados estadísticos, además de la evidencia sobre factores institucionales que condicionan la capacidad de la autogestión para resolver el problema de coordinación en la producción. La principal conclusión que emerge, es que hay una variedad de dispositivos que han tenido algún éxito en la agricultura del Perú. Finalmente, se justifica una investigación más detallada de esos dispositivos y la facilidad con que pueden ser promovidos y trasplantados. Este trabajo proviene, por lo tanto, contra el prematuro abandono de la Reforma Agrícola (y de la futura viabilidad de las cooperativas) basada sobre su raquítico desempeño.

### **Sección 1: Un Panorama de la Reforma Agraria y de las Empresas Reformadas del Perú**

Hacia 1980, la Reforma Agraria iniciada por el gobierno de Velasco había afectado cerca de la mitad de la tierra agrícola del Perú y eliminado casi todas las posesiones de gran tamaño<sup>2</sup>. Las asignaciones de tierras a los individuos fueron relativamente esporádicas; cerca de un 90% de la tierra expropiada fue conferida a organizaciones cooperativistas compuestas de antiguos trabajadores de las haciendas. La forma de organización cooperativista variaba entre las regiones del país. En la zona de la costa, las cooperativas agrícolas de producción (CAP) fueron una forma preponderante de organización. En las tierras altas de Los Andes, las tierras restituidas fueron también asignadas a las Sociedades Agrarias de Interés Social (SAIS), que fueron destinadas a integrar las ex-haciendas con las comunidades indígenas que las circundaban.

En teoría, se supuso que las SAIS resolverían el arraigado conflicto de derechos de la tierra entre las haciendas y las comunidades indígenas, uniéndolas por medio de empresas que se repartieran las utilidades. En práctica, las SAIS simplemente heredaron el conflicto: sufrieron ataques del exterior (por comunidades que querían tierras y no repartición de utilidades) y degeneración al interior, ya que la autoridad central probó ser ineficiente.

Las empresas reformadas de la costa del Perú no se enfrentaron a los complicados obstáculos históricos que si amenazaron a las empresas de la sierra. Las CAP de la costa, sobre las que este trabajo está enfocado, son, por lo tanto, sujetos más prometedores para el estudio de asuntos organizacionales de la producción agraria cooperativista. Sin embargo, las CAP costeñas se desenvolvían bajo el peso del conflicto y la oposición. Mientras que en el papel, las CAP fueron establecidas como empresas convencionales administradas por los trabajadores, en realidad fueron el campo de batalla entre las intenciones del gobierno para hacerlas una corporación y las intenciones de los cooperativistas para hacerlas autónomas. Las anteriores políticas gubernamentales, particularmente en las CAP de producción del azúcar, parecerían determinadas a asegurar que la autogestión significara tan sólo una administración encabezada por aquellos líderes sancionados por el gobierno (e.g. Stepan [1977]). Apriméis instancia, parecería que la Reforma Agraria habría sencillamente reemplazado un propietario por la opresión de otro. Sin embargo, a pesar de sus intenciones de corporación, el gobierno probó ser incapaz de imponer su voluntad en las cooperativas, dirigiéndolas hacia su propia visión de un bien colectivo. De su extenso trabajo de campo, McClintock (1981) ofrece numerosos ejemplos de iniciativas gubernamentales que han fallado en políticas tales como, la admisión de trabajadores eventuales como socios de las CAP, el nombramiento de personas del gobierno en posiciones de la cooperativa y la redistribución del ingreso entre las cooperativas. Quizá una interpretación más equilibrada sería ver a la reforma como un "cor-

poratismo malogrado", que, a pesar de su diseño original, resultó en una real y substancia! autogestión en la agricultura.

Un simple, pero persuasivo testimonio de la totalidad de la autogestión, está dado por el efuerzo del gobierno para revisar los derechos de propiedad en el sector cooperativista, justo antes de la renuncia de Velasco (en 1975). Las Empresas de Propiedad Social (EPS) fueron diseñadas para reemplazar a las CAP como la institución primaria de reforma (ver Llosa [1979]). La propiedad colectiva de los medios de producción por parte del trabajador tuvo que ser eliminada bajo esta nueva estructura, ya que el estado tomó los derechos de propiedad. Este cambio hubiera terminado con la autonomía de la empresa sobre la inversión y otras decisiones. La subrogación de las CAP por las EPS, presumiblemente hubiera controlado la tendencia de las CAP hacia el "sobre-consumo e inversión anti-social", como Llosa, un defensor de las EPS, lo expuso. Bajo la estructura de las EPS, los trabajadores eventuales adquirieron los derechos de calidad de socios. Ambos de estos elementos de cambio imbuídos en las EPS, señalaron las áreas en las que el gobierno carecía del control y donde los socios de las CAP ejercían una substancial autonomía. Más aún, siguiendo el frustrado intento para promover a las EPS, disminuyó la intervención directa del gobierno en ese sector, dejando (y abandonando) las CAP a sus propios mecanismos.

Parece inobjetable sostener que, al menos en las últimas etapas de los períodos de reforma, las CAP costeñas practicaban una importante autonomía dentro del ambiente macroeconómico creado por la política gubernamental y por las fuerzas del mercado. Esta observación no implica negar la importancia de la herencia del conflicto gobierno-trabajador sobre la autonomía de la empresa o del contexto macroeconómico. En realidad, más tarde regresaron al asunto del daño hecho por esos factores a la autogestión eficiente. Nuestro principal enfoque, sin embargo, será que, *dentro* del quizá desfavorable ambiente general de reforma, ha habido una importante variación en la estrategia y en el éxito de las CAP. Es esta variación en estrategia

la que puede proveer las enseñanzas en el estudio económico de la producción cooperativista.

Como se mencionó en la introducción, la evaluación económica de la Reforma Agraria del Perú ha sido negativa. (Tal evaluación no debe oscurecer otros aspectos de la Reforma que son evaluados como algo positivo por socios de las CAP, tales como la construcción de escuelas y la provisión de servicios de salubridad). En una muestra de corte transversal de 59 CAP en la costa central para los años 1975/76—1979/80, el producto creció a una tasa anual promedio de 1.37o (ver Cuadro 1). Esta tarea de crecimiento es similar a la tasa de crecimiento del total agrícola obtenido por Alvarez (1979). identificar este quizá decepcionante crecimiento del producto, como un indicador del fracaso de las empresas reformadas es, desde luego, problemático. Las cifras del Cuadro 1 sobre los movimientos de los precios relativos y del suministro de agua, apuntan hacia otros factores que también condicionan las posibilidades de producción económica y técnica. Al lector interesado, se le remite a Cárter (1983), el cual trata de desenmarañar esos varios factores y llegar a una evaluación total del desempeño de la empresa. Siguiendo la descripción teórica de la Sección 2 de los problemas de la producción colectiva, la Sección 3 regresa a estudiar las enseñanzas organizacionales microeconómicas de la experiencia de la Reforma Peruana.

## **Sección 2: Coordinación y Control en la Producción Agrícola Cooperativista**

Para propósitos del análisis económico de la toma de decisiones, un proceso de producción puede ser dividido en dos etapas principales: la asignación de recursos y la utilización de recursos. La primera de ellas, se refiere a decisiones sobre las cantidades de insumos a ser empleados en el proceso productivo (e.g. número de días/hombre, hectáreas de tierra, etc.). Mientras que los economistas estudian en gran medida las decisiones sobre la asignación, éstas no son las únicas decisiones econó-

micas relevantes al proceso de producción. La producción no es una caja negra que se encuentra automáticamente cuando los recursos son contratados. Los contratos ni especifican la actividad del insumo, ni son llevados a cabo y puestos en vigor automáticamente. La acción recíproca entre los agentes participantes en la producción y la coordinación y control ejercidos *dentro* del proceso de producción, determinan la forma en la que los recursos asignados son usados eficazmente. La "utilización de recursos" se usa aquí, para indicar el resultado de las decisiones económicas que determinan el comportamiento y control dentro de la "función de producción"<sup>3</sup>. Esto es, la utilización de recursos mide la inteligencia e intensidad con la que una asignación dada de recursos es aprovechada, determinando la cantidad de producto obtenido de los insumos asignados.

Esta sección examina el impacto de la autogestión sobre la utilización del recurso en la agricultura desde una perspectiva teórica general. La asignación de recursos bajo la autogestión, ha recibido considerable atención en literatura previa (con un consenso general de que, cualquier incentivo para la empresa autogestionaria de asignar recursos en desacuerdo con los costos de oportunidad sociales, pudiera ser manipulada por medio de impuestos o políticas financieras). La cuestión de asignaciones será, por lo tanto, ignorada en este trabajo, dejando el enfoque de esta sección sobre cuestiones de utilización de recursos.

Un simple modelo de producción, en el que un número de personas trabajan conjuntamente, compartiendo el producto entre ellos mismos (en partes iguales, al principio), puede ser usado para desarrollar un lenguaje que examine el impacto de la autogestión en la utilización de recursos. En este modelo, una clave determinante de la intensidad de utilización de recursos, es la cantidad del "esfuerzo" proporcionado por las personas asignadas al proceso de producción. Por esfuerzo se entiende más que pura energía; también se incluye el conocimiento, la escrupulosidad y otros aspectos cualitativos del insumo mano de obra. Debido a que el esfuerzo no puede

ser medido de una forma simple (tal como sacos de fertilizantes o días de trabajo), la persona que trabaja dentro del proceso de producción puede ejercer sus propias alternativas sobre la determinación del suministro de esfuerzo. La dispersión espacial de las tareas de producción en la agricultura, hace que el control y la medición del suministro de esfuerzo sea costoso y difícil. Esta dificultad se multiplica debido a la dependencia de la agricultura de insumos proporcionados por la naturaleza y cuya calidad pudiera ser afectada por toda clase de inesperados eventos biológicos y climatológicos, que algunas veces son costosos de medir. ¿Son los rendimientos observados el resultado de un esfuerzo parco o de la mala suerte debidos, sobre todo, a eventos microclimáticos (sic) e insectos?

La presente dosis en la producción del insumo esfuerzo, puede ser examinada como un problema interno de la empresa, cuya solución está determinada por la interacción del comportamiento individual, así como de la coordinación social y de los dispositivos de control. Un resultado excepcional a este problema del suministro de esfuerzo, puede ser examinado como solución a lo que se llama el "dilema del 'prisionero' ". El dilema del prisionero ocurre cuando no hay ni coordinación ni control (sea externalizado o interiorizado) del comportamiento individual. Un posible resultado de este dilema es que todos contribuyen con un esfuerzo mínimo. Esta posibilidad puede ser delineada como sigue: suponiendo,

1. que los individuos disfrutan el descanso durante las horas de trabajo, que es el resultado del mínimo esfuerzo proporcionado; y
2. que persigan tan sólo su propio bienestar (definido como el ingreso personal más el ocio)

entonces, sin coordinación alguna, *cada* individuo preferirá incondicionalmente proveer un esfuerzo mínimo, y a este resultado lo llamaremos la solución individualista del dilema del prisionero. Su lógica puede ser explicada brevemente.

Si un individuo espera que otros trabajadores del mismo proceso de produc-

ción trabajen diligentemente, entonces él se podría beneficiar disminuyendo su esfuerzo y aprovechándose de los otros. Si todos los demás trabajan arduamente, este individuo únicamente experimentará una pérdida muy pequeña de su ingreso debido a su bajo esfuerzo, ya que el costo de disminuir la producción es compartido por todos los demás trabajadores del mismo proceso de producción. Por lo tanto, él se aprovecha del esfuerzo de otros e, individualmente, se apropia de todos los beneficios de sus mayores descansos en el trabajo. Alternativamente, si se esperan que otros trabajadores disminuyan y proporcionaran un esfuerzo mínimo, el individuo también (individualmente) estaría mejor no trabajando tan arduamente, ya que el fruto de su esfuerzo sería trasegado por los otros.

Obviamente, si todos los individuos se comportaran de forma incontrolada y sin coordinación y escogieran disminuir el trabajo, entonces el esfuerzo y la producción total serían menores. Este es el resultado donde cada uno, individualmente (e incondicionalmente), prefiere disminuir la carga de trabajo sin importarle sus expectativas del comportamiento de los otros, lo cual se le ha denominado la solución individualista del dilema del prisionero<sup>4</sup>. En este caso los recursos no son utilizados intensivamente y los niveles de producción, para determinados insumos, son bajos. No obstante, estarían individualmente mejor, si *todos* trabajaran arduo, en lugar de disminuir la jornada; pero, sin coordinación alguna, la prosecución de los intereses individuales lleva al peor de los posibles resultados.

La solución individualista del dilema del prisionero al problema del suministro de esfuerzo, distingue un caso peor donde los individuos no están sujetos, ni por instrumentos de control administrativo, ni por una obligación social. Sin embargo, si todos los participantes en el proceso de producción fueran miembros de una sola familia, podría ser razonable esperar que hubiera un "sentido natural" de mutua obligación, que controlaría el comportamiento de los que toman ventajas de la situación y evitaría la ruptura del dilema del prisionero en la producción. En este caso,

los individuos esperarían buscar el bienestar familiar y no el bienestar individual. El esfuerzo sería proporcionado de acuerdo a los costos y beneficios totales de la unidad de producción total (familia), y no de acuerdo a esos costos y beneficios que corresponderían directamente al individuo. Bajo este escenario, todos trabajarían diligentemente y, dada una determinada asignación de recursos, la producción sería relativamente mayor. Este equilibrado esfuerzo del "óptimo familiar", se presenta como el resultado opuesto a aquél del dilema del prisionero en relación al problema del suministro del esfuerzo.

Este simplificado modelo de producción y utilización de recursos, no implica que la producción de tipo familiar sea necesariamente superior a otras formas institucionales. El modelo ha ignorado completamente cuestiones tales como la asignación de recursos y la determinación de la escala óptima de producción. La indivisibilidad de los insumos y las economías a escala dentro del proceso de producción, o en la distribución de productos e insumos, podría hacer imposible la consecución de una deseable asignación de recursos, sobre todo para una unidad del tamaño de la familia. Un argumento tradicional que favorece el cultivo familiar, está basado en la idea de que no hay economía a escala dentro del proceso de producción agrícola. Fuera de cualquier problema de escalas o asignación de recursos, los argumentos de la utilización de recursos predominarían y promoverían el cultivo familiar como la mejor forma institucional de producción (e.g. Brewster [1950]).

Sin embargo, en la agricultura mecanizada, en la que la razón hombre-tierra es común en el tercer mundo, la indivisibilidad de los insumos es importante. Significativas economías a escala residen también fuera del proceso de producción, en la distribución del crédito y de otros insumos, en la asistencia técnica y de investigación, etc. Aunque la discusión en este trabajo se limita, en gran parte, a la utilización de recursos para una asignación dada de recursos (definiendo implícitamente un tamaño dado de la finca), se hace con la sospecha de que, tanto el tamaño, como

las economías de escala, son importantes. Debido a que la "natural coordinación familiar" pudiera no ser económicamente factible, dadas las economías a escala, se hace doblemente importante la discusión de la utilización de recursos. En la Sección 4 se discutirá brevemente las posibilidades de colocar las partes del proceso de producción que son sensibles a la escala bajo una forma diferente de organización, que aquellas partes de menos sensibilidad. Mientras tanto, fijaremos nuestra atención en la producción de gran escala, como un proceso organizacionalmente unido, preguntándonos qué instrumentos de control y de coordinación están disponibles a la empresa autogestionaria.

El impácto de la autogestión, en lo que hemos llamado la intensidad de la utilización de recursos, han sido discutidos en la literatura económica bajo la autogestión. Se han manifestado dos puntos de vista fuertemente antagónicos: el primero de ellos, que puede ser identificado con Jensen y Meckling (1979), es que la propiedad colectiva y la autogestión, conducen a una ruptura de la coordinación y el control dentro de la empresa, generando bajos niveles de utilización de recursos, en relación a la producción privada capitalista. El segundo punto de vista, articulado por Vanek (1970), sugiere completamente lo opuesto, argumentando eficazmente que la utilización de recursos es superior en las empresas autogestionarias. Sin embargo, en este ensayo, se argumentará que ninguno de estos distintos puntos de vista captura adecuadamente la complejidad de la autogestión. La perspectiva aquí presentada, es que no hay un impacto único de la autogestión en la utilización de recursos. Más bien, su efecto está condicionado por específicas características institucionales y aspectos particulares en su implementación. Después de discutir en esta sección los aspectos potenciales de coordinación y control, la Sección 3 busca, en la experiencia peruana, un apoyo para esta hipótesis de autogestión heterogénea y una enseñanza sobre los factores que intensifiquen la producción bajo la misma.

Ya sea que la intensidad en la uti-

lización de recursos bajo la autogestión se aproxime a la solución individualista del dilema del prisionero o a la solución óptima familiar, depende de la combinación entre los mecanismos de coordinación y control aplicados al proceso de producción. Conceptualmente, hay dos tipos de mecanismos disponibles. El primer tipo, son aquéllos basados en el *quid pro quo* preciso de las relaciones de mercado: se da un pago o un castigo por un comportamiento específico observado. Tales mecanismos administrativos, pueden accionar la utilización de esfuerzos y recursos hacia la solución del óptimo familiar, creando inmediatos incentivos para el suministro de esfuerzo. El segundo tipo de mecanismo está basado en las relaciones sociales de ligazones múltiples. Este último tipo de mecanismo, no depende del definido e inevitable *quid pro quo* para controlar el suministro de esfuerzo, como en el primer mecanismo. Lo que previene el beneficiarse sin costo y mantiene el esfuerzo individual en el corto plazo, son las mutuas ligazones de obligación social y el compromiso de a largo plazo hacia la organización. El individuo está "atado" a la organización por más de una anónima relación de mercado. Es muy importante que los términos implícitos de intercambio entre el esfuerzo y la recompensa, sean percibidos más o menos como justos en el largo plazo; pero una precisa contabilidad de esfuerzo en el corto plazo, y sus correspondientes castigos o recompensas, son innecesarios. La cuestión más importante a ser discutida posteriormente, es lo que podría ser hecho para crear y legitimar las últimas relaciones sociales, necesarias para controlar el beneficiarse en el corto plazo sin costo alguno y crear una utilización eficaz de recursos en la ausencia de mecanismos administrativos del *quid pro quo*.

Los mecanismos administrativos del *quid pro quo* disponibles a la empresa capitalista privada, están también potencialmente disponibles a una empresa autogestionaria. Los mecanismos incluyen incentivos de tasas a destajos y supervisión autoritaria, en el que un designado instructor, es autorizado a aplicar sanciones por infrac-

ciones de comportamiento. Ambos de estos mecanismos eliminan el ambiente igualitario que se supuso en la discusión anterior del problema del suministro de esfuerzo. Por medio del establecimiento de sanciones ligadas, directa o indirectamente, al comportamiento del individuo, estos mecanismos de administración pueden mover los niveles del insumo esfuerzo de la solución individualista del dilema del prisionero, hacia niveles del óptimo familiar. El problema específico que confronta la autogestión, no es que esos mecanismos sean abstractamente efectivos (sobre lo que se pudiera escribir mucho)<sup>5</sup>, sino que la empresa colectiva tenga la voluntad y la habilidad para implementarlos con éxito.

Bajo la autogestión, la relación entre los trabajadores y el personal supervisor pudiera ser problemática. La probabilidad de tales problemas se ve aumentada en los Países en Vías de Desarrollo, donde la dependencia en los supervisores con cierta pericia técnica, coexiste con un vacío socio-educativo entre los trabajadores y el personal técnico. La literatura de la Reforma Peruana nos revela que, la administración de la empresa se paralizó debido a la desconfianza entre la asamblea democrática de los trabajadores y el personal técnico-supervisor. Esta desconfianza se empeoró por el hecho de que los supervisores tendieron a ser las mismas personas empleadas en las haciendas de antes de la Reforma. Se le llamó *Asemblismo* a los movimientos en los que la asamblea pretendió ejercitar un control directo sobre los asuntos cotidianos de la empresa (ver Llosa [1979]). Un problema relacionado, fue el rápido desplazamiento del personal administrativo y la subsecuente timidez de los administradores para imponer sanciones disciplinarias, por miedo a crear la desaprobación de la asamblea. En este caso, sin una supervisión eficaz (tanto de los insumos bajo la supervisión de la autoridad, como de la producción bajo tasas a destajo), la organización del trabajo basada en un mecanismo de coordinación y control del tipo *quid pro quo* preciso, probablemente sería muy inefectiva. Las relaciones de mercado del mismo están basadas sobre lo que Oliver Wi-

lliamson (1975) llama una mentalidad calculista. Por tanto, si no es añadida a alguna otra forma de control social, una débil invitación a la explotación personalista a beneficiarse sin costo alguno de los defectos del sistema de administración. Cuando Caballero (1978) escribe sobre la mentalidad enajenada del trabajador asalariado de las CAP del azúcar, describe exactamente esta mentalidad calculista, formulada para explotar las debilidades del sistema de supervisión. McClintock (1981) describe la degeneración del sistema de tasas de destajo de la *jomada* en las CAP. Dichas tasas son solamente un mecanismo útil de la administración, si la cantidad y *calidad* de las tareas completadas pudieran ser medidas (y lo son) y el apropiado "quid" fuera pagado por el "quo". Por medio de la descripción de McClintock, esa condición no fue encontrada en el Perú, exponiendo al sistema, al beneficio sin costo alguno y a niveles bajos de utilización de los recursos.

El problema de crear un balance entre la autoridad de los trabajadores sobre los administradores y de los administradores sobre los trabajadores, es un problema particular de la autogestión; sin embargo, no lo es cuando los trabajadores manipulan calculadoramente las debilidades del instrumento administrativo *quid pro quo*. Como ya fue señalado anteriormente, en la producción agrícola, en particular, la medición de insumos laborales (y de algunos productos de tasas de destajo) es, probablemente, muy costosa y permite a los trabajadores alguna autonomía en la determinación del esfuerzo. Pero aún en un proceso industrial, la supervisión es, cuando mejor, probabilística. "Trabajar a la regía", como una forma de insubordinación del trabajador para bajar productividad, ilustra la debilidad del control de supervisión en la producción industrial. En la agricultura, ceteris paribus, la habilidad para explotar calculadoramente las deficiencias administrativas, es aún mayor<sup>6</sup>.

Dadas las debilidades potenciales de los mecanismos del *quid pro quo*, incluso la empresa capitalista que no sufre la ambigüedad en las líneas de autoridad, es probable que descansa, para su coordinación

y control, en las obligaciones sociales de múltiples ligazones. Estas podrían incluir costumbres sociales que inspiraran una dura jornada y respetaran y se adhirieran a la autoridad (ver C.intis [1976]). Williamson interpreta los sistemas de antigüedad como otro mecanismo para crear relaciones y obligaciones de a largo plazo trabajadores y empresas, con una subsecuente disminución de la mentalidad calculista en el corto plazo. El caso de la producción familiar arriba discutido, es un ejemplo de cómo la obligación social pudiera ser substituida por precisos mecanismos administrativos y por términos explícitos de intercambio entre el esfuerzo y las recompensas/castigos..

Ya sea o no que la empresa autogestionaria pudiera utilizar esos mecanismos sociales de coordinación y control, depende de todos modos de que pudiera generar ligazones de obligación y compromiso en un intercambio equivalente no preciso. Sin ellos, la organización caería presa de la cinica y calculadora explotación del grupo. Si no es controlado, tal comportamiento amenaza la solución individualista del dilema del prisionero, cuando en otros crece la fatiga de trabajar para apoyar a los que se benefician sin costo alguno.

La participación del trabajo en la administración es una avenida por la que la empresa autogestionaria puede ser capaz de crear ligazones de obligación. La participación podría degenerar en una mera formalidad, particularmente si el personal técnico carece de la paciencia para generar el entendimiento y el consenso entre los miembros. Sin participación efectiva, la administración podría llegar a ser rápidamente lo que "ellos" hacen mientras "nosotros" hacemos el trabajo manual. La aparición de la brecha "nosotros-ellos" (para usar el lenguaje de Reed (1977)), puede indicar el desinterés y la desmoralización del trabajador, además de una enajenada mentalidad del trabajo asalariado. Si no es mantenido supervisado por estrictas sanciones administrativas (lo cual es probable, dado la ambigüedad de la autoridad dentro de la autogestión), la aparición de tal mentalidad podría indicar la recesión de la utilización efectiva de los recursos.

No es fácil la conservación de una

efectiva participación y de un sentido de pertenencia al grupo. En adición a la paciencia por parte del personal técnico, también se requiere del tiempo y de otros recursos para la diseminación de la necesaria información para obtener una efectiva participación. Una similitud entre la desigual organización (pero igualmente exitosa) del Kibbutzim Israelí y de las Comunas Hutteritas<sup>7</sup>, es la atención y energía que, con anterioridad a las reuniones oficiales de la asamblea, dedican a la discusión informal de los asuntos. En un estudio de dos cooperativas de fresa en California, Wells (1981) subraya la importancia de una efectiva participación de sus miembros. A pesar de los problemas comunes con los que se enfrentan esas dos cooperativas, han exhibido un desempeño económico diferente. Wells identifica dos diferentes relaciones entre las cooperativas y los mediadores externos, como la causa mayor de ese desigual desempeño. En la cooperativa sin éxito, el poder de toma de decisiones ha residido, en su mayor parte, fuera de la empresa, estando en manos de mediadores y corredores externos. La cooperativa más próspera ha funcionado con mayor autonomía y, aunque inicialmente sufrió una mayor lucha, brotó un modelo viable de autogestión; además se derivó también una mejor ejecución y producción del trabajo. Aunque basado en una muestra pequeña, la investigación de Wells, instruye sobre el papel de la participación en la efectiva promoción de la utilización de recursos, a través de la coordinación y el control social.

En resumen, la intensidad de la utilización de los recursos en la producción agrícola cooperativista, depende de la calidad de la coordinación y del control dentro del proceso de producción, exactamente como lo hace cuando la producción está organizada bajo cualquier convenio institucional. La problemática de la producción cooperativista puede ser resumida contrastando la cooperativa con la producción privada capitalista y la producción familiar.

La producción cooperativista carece de la dada y clara línea unidireccional de autoridad que caracteriza a la empresa capitalista. En el Perú, donde las CAP son de un tamaño tal que garantiza un personal



técnico de granja, la falta de una clara relación podría ser particularmente problemática, especialmente si se esperara que los técnicos administraran los mecanismos de control laboral del *quid pro quo*. La falta de una inequívoca relación dada, no significa, sin embargo, que el problema de coordinación y control sean insolubles; en su lugar, indica que su resolución podría depender de ciertas personalidades y de una atención dada al desarrollo de la conciencia y sensibilidad del personal técnico a las ambigüedades y fragilidades de autogestión. Dada esta dependencia, el éxito de la empresa cooperativista para resolver los problemas de los que se benefician sin costo alguno sea, probable, heterogéneo.

La producción cooperativista, también difiere de aquella organizada por la familia o por otro grupo social "natural" (ver Bennet [1981]). Las cooperativas carecen de una infraestructura social dada para crear las relaciones necesarias de ligazones múltiples y legitimar una imprecisa contabilidad de costos y beneficios. Sin esta legitimidad, la cooperativa es presa de una manipulación calculadora ante cualquier debilidad en los mecanismos del *quid pro quo*. En la cooperativa, no hay curso para el proceso social, el cual crea lazos durables de obligación y compromiso entre sí y sus miembros; además debe trabajar conscientemente para producirlos. La participación formal no es suficiente; algún esfuerzo y tiempo debe ser apartado para crear las precondiciones para una eficaz participación de los miembros. De nuevo, la falta de una solución dada o natural, no significaría que el problema de coordinación y control sea insoluble, sino solamente que el éxito de esa solución probablemente variara entre las cooperativas. En este sentido, no hay tal cosa como el efecto de la autogestión en la utilización de recursos.

Ahora pasemos a la Sección 3 para considerar la evidencia del Perú sobre la cuestión de heterogeneidad y los factores que condicionan el impacto de la autogestión sobre la producción.

## Enseñanzas de la Producción Agrícola Cooperativista Peruana

El análisis econométrico de la muestra agrupada (de series de tiempo y de corte transversal), de las 59 CAP discutido en la Sección 1, produjeron estimaciones de la intensidad de la utilización promedio de los recursos en cada empresa. Carter (1983) discute esos problemas en detalle y la subyacente metodología estadística. Aquí, como un prelude a la discusión de las enseñanzas micro-organizativas, solamente es necesario anotar la composición general de esos resultados. No es sorprendente (o al menos reconfortante), que los resultados econométricos hayan tendido a confirmar la observación casual de los sentidos. Ambos indican que existe una gran variación en el éxito con el que las CAP han resuelto el problema de organizar eficazmente el proceso de producción.

En términos cuantitativos, se ha estimado que la CAP promedio produciría, dados los mismos recursos, entre un 45% y un 85% de la producción generada por la CAP que utilizara los recursos de forma más intensa (en rango se basa en el valor de dos estimadores alternativos). Estas cifras, relativamente bajas (y otras evidencias presentadas por Carter [1983]), ratifican la generalmente crítica evaluación económica global de la Reforma. Pero eso también sugiere una gran homogeneidad en el desempeño organizacional. Claramente, algunas CAP están operando muy eficazmente. De igual interés con estos resultados de heterogeneidad, son los detalles organizacionales de las fincas creadas para utilizar intensivamente sus recursos. ¿Cómo se explica el éxito de esas empresas dentro del medio ambiente que, como se discutió en la Sección 1, ha sido menos que ideal para la promoción de la autogestión? Tres fincas, en particular, que están altamente colocadas, estadísticamente hablando, llamaron la atención del autor por su buena marcha, cuando fueron visitadas para la recolección de datos. Conversaciones casuales con los miembros y administradores de esas fincas, revelaron un interesante enfoque para resolver el problema de la administración cooperativista. Mientras que la información de esta muestra recogida no puede ser de-

fendida en términos de ninguna rigurosa metodología, cuando es reforzada con resultados estadísticos, sí ofrece algunas enseñanzas imparciales sobre la organización de la producción cooperativista. También sugiere aspectos positivos de la Reforma Peruana que merece un más riguroso y minucioso examen.

La discusión en la Sección 2, dividía los mecanismos internos de coordinación y control entre aquéllos fundamentados en una exacta administración del *quid pro quo* y aquéllos fundamentados en las relaciones sociales de ligazones múltiples. La Reforma Peruana ofrece ejemplos de la exitosa operación de ambos tipos.

Una CAP, altamente valorada en términos estadísticos, y que ficticiamente llamaremos la CAP "Poder Nuevo", había desarrollado una eficaz supervisión jerárquica y una justicia del *quid pro quo*. La clave del éxito de Poder Nuevo pareció ser la relación entre el administrador profesional y el consejo administrativo, elegido democráticamente. Este último proporciona un apoyo incondicional a las sanciones disciplinarias dadas por el administrador; por lo tanto, puede ejercer una autoridad sin precedentes sobre el proceso de trabajo, descontando libremente del salario de los miembros de la CAP, por una pobre ejecución del trabajo, etc. En la crítica externa a "Poder Nuevo," se lamenta que el administrador dirija la CAP como si fuese su hacienda privada; sin embargo, los miembros de la CAP señalan sus múltiples beneficios económicos como una justificación de su conformidad con la supervisión de la autoridad que los mantiene, tanto a ellos como a sus compañeros, en raya. Sin tomar en consideración cómo es interpretado, la CAP "Poder Nuevo", ilustra una exitosa resolución al problema de la autoridad dual en la producción cooperativista. Es desconocido para el autor el proceso por el que tal asignación de poder fue legitimada, pero su generalización, claramente merece estudios posteriores.

Bastante diferente de la CAP "Poder Nuevo", es el caso de la CAP "Campesinos Solos". A finales de los 70's, Campesinos Solos repartió completamente la jerárquica supervisión profesional. La expe-

riencia de la CAP había sido que los administradores profesionales habían explotado a la cooperativa (como una fuente para las excursiones a Lima, con todos los gastos pagados) y sólo habían servido para socavar la moral y disciplina del trabajador. La respuesta de Campesinos Solos al "problema nosotros-ellos" y a las ambiguas líneas de autoridad en la producción cooperativista, fue la eliminación del "ellos". En el contexto de la Reforma Peruana, donde aparentemente había muy poco esfuerzo para promover el respeto y la paciencia administrativa para una eficaz participación<sup>8</sup>, la respuesta de "Campesinos Solos", es bastante sorprendente. Es, sin embargo, una respuesta que el gobierno, en sus días de mayor actividad, hubiera prohibido bajo las leyes de la Reforma Agraria.

La CAP "Campesinos Solos" continúa utilizando profesionales externos, pero solamente como técnicos que son consultados en los términos de la CAP, por razones específicamente relacionadas a la agronomía. Efectivamente, Campesinos Solos ha dividido las funciones puramente técnicas de la administración, de las funciones de coordinación y control, reservándose esta última para sí misma. Los mecanismos usados por la CAP, de esas funciones administrativas internas, son desconocidas por el autor -solamente tiene la evidencia de que se han desempeñado con gran éxito. La experiencia de esta CAP es semejante a la experiencia de las colectivas de mayor éxito en la República Dominicana (descrita por Cáster y Kanel [1983]). La relativamente pequeña escala de las colectivas, hicieron la administración de tiempo completo, imposible de cumplir. Como en el caso de la CAP "Campesinos Solos", las colectivas dominicanas de mayor éxito, utilizaron consultantes técnicos externos, pero se fiaron en sus propios recursos internos para resolver la coordinación y control del proceso de trabajo. La eliminación de la administración profesional de esas funciones, evitó la potencialmente desmoralizante parálisis de una autoridad dubitativa e ilegítima así como el problema resultante de trabajadores alienados en el beneficiarse del grupo sin costo alguno. Sin embargo, lo que se requiere es una agresiva autogestión para

controlar el proceso interno de trabajo y mantener una relación de respeto y entendimiento con los consultantes tecnócratas. Estos comentarios no quisieran implicar que, el participativo e independiente proceso de substitución de la supervisión sea sencillo. Al contrario, la CAP "Campesinos Solos" muestra que puede hacerse eficazmente y, como el caso opuesto de "Poder Nuevo", es digno de estudios posteriores.

Una última exitosa CAP proveniente del trabajo de campo del autor, es una finca que llamaremos la CAP "Todos Juntos". Aunque no es altamente valorada, como las CAP "Poder Nuevo" y "Campesinos Solos" (que estuvieron entre las 5 primeras en los últimos años del período de estudio), se estima que "Todos Juntos" tenga un nivel de utilización de recursos muy arriba del promedio. En conjunción con el *Centro de Estudios para el Desarrollo y Participación* (CEDEP), la CAP "Todos Juntos" se había embarcado en un programa de concientización de sus miembros. Incluido en este programa, había un entusiasmo para informar a más de los 200 miembros de la CAP sobre la historia básica, los recursos y la operación de la finca. Así lo establece la introducción del folleto preparado por ese motivo: "En nuestra casa sabemos cuántos somos, qué tenemos, qué nos hace falta y de qué podemos disponer. Sin embargo, no tenemos el mismo conocimiento sobre nuestra cooperativa" (CEDEP, 1979). Después de proveer tal conocimiento, el folleto (y el programa en general) revisan los beneficios proporcionados, en el corto y en el largo plazo, por la CAP y la Reforma Agraria. Promueven un sentido de obligación y responsabilidad de la ejecución e inversión del trabajo colectivo, por el cariño a sus propios miembros y a sus hijos. El panfleto está muy orientado hacia el "nosotros", usando la primera persona del plural en todos los verbos.

Mientras qué la evidencia estadística y la observación casual sugieren que los esfuerzos de la CEDEP habían tenido algún éxito, es aquí difícil juzgar adecuadamente la efectividad de este esfuerzo para generar vínculos sociales. Sin embargo, su potencial importancia no debería ser subestimada. El tamaño de las empresas peruanas reforma-

das (la CAP "Todos Juntos" tiene más de 200 miembros y de 900 hectáreas) y el hecho de que muchas fueron formadas consolidando varias haciendas en búsqueda de economías a escala, reales o imaginarias, probablemente hace que, el conocimiento y la identificación del individuo con el grupo, sea débil. La participación es también difícil bajo esas circunstancias. El contraste con las colectivas dominicanas ¡aá! pequeñas, nos da más luz sobre el asunto: en las fincas dominicanas (con un promedio entre 40 y 50 miembros), todos los miembros se conocen entre sí. La discusión informal y la diseminación de la información sobre los problemas de la cooperativa, así como de los planes, son también más fáciles. En las mayores CAP del Perú, los esfuerzos conscientes, tales como aquéllos del CEDEP, parecen ser necesarios si se trata de alcanzar un nivel semejante de conciencia. Es cuestionable que el mismo nivel, de participación efectiva pueda ser alcanzado alguna vez. En las colectivas de la República Dominicana, se les da una tarea a todos los miembros del comité, de tal forma que nadie puede hablar sobre la administración como algo que "ellos" nos imponen a "nosotros". Bennet (1967) discute las reglas Hutteritas que limitan el tamaño de la comuna a no más de 100 familias. Mientras que la literatura económica frecuentemente discute que los grupos pequeños tienen más ventajas (e.g. Tyson [1981]), tales discusiones son en el contexto de la reducción de incentivos para beneficiarse sin costo alguno, a través de la reducción del número de personas sobre las que se pudiera beneficiarse sin costo, ni esfuerzo. El énfasis dado aquí es diferente. Los grupos pequeños, no solamente modifican incentivos individuales de tomar ventaja sin costo, ni esfuerzo, sino que también hacen más sencillo establecer una participación informal y lazos sociales que disminuyen las utilidades en el corto plazo, así como una mentalidad calculista.

#### Sección 4:

Consideraciones Finales y Direcciones para Futuras Investigaciones

Complementaria al desempeño mix-

to de las CAP de la Reforma Agraria del Perú, es la heterogeneidad de los instrumentos de coordinación y control empleados por las CAP con mayor éxito económico. Estos instrumentos surgieron de una experiencia de reforma que fue, menos que ideal, para la promoción de la autogestión. Las políticas macroeconómicas y de precios, probablemente tuvieron un impacto negativo sobre la rentabilidad del sector reformado (e.g. ver Kay [1982] y la literatura allí citada). La falta de repartición de utilidades, puede ser particularmente destructible en la producción cooperativista, donde la conservación de los incentivos del trabajo colectivo y la moral del trabajador, son de especial importancia<sup>9</sup>.

El gobierno de Velasco fue, generalmente hablando, más insensitivo a las peculiaridades de la autogestión cooperativista. Una tras otra, la CAP parece haber sufrido de una ambigua responsabilidad y autoridad, exhibiendo substanciales problemas del "nosotros-ellos" entre los cooperativistas y los profesionistas de la administración. Más bien, el gran tamaño y las divisiones pre-existentes de las CAP, militaron en contra de la fácil formación de la identificación y participación del grupo. Aún así, las estadísticas presentadas por Cáster [1983], muestran que esos problemas pueden ser superados y que, la utilización efectiva de los recursos es posible bajo una propiedad colectiva. La experiencia de las tres CAP más prósperas, aquí presentadas, muestra que no hay una forma única de resolver esos problemas. En un caso, la autoridad de supervisión fue legitimada permitiendo el uso efectivo de los instrumentos "capitalistas" de administración. En la otra, el problema de una doble autoridad fue eliminado tras eliminar la autoridad de aquéllos ajenos al proceso interno de trabajo. En el tercer caso, se persiguió un programa de auto-conciencia para crear la lealtad y conocimiento de los miembros. La heterogeneidad en el desempeño de las empresas peruanas reformadas y de sus enseñanzas organizacionales, tampoco apoyan las hipótesis económicas

opuestas sobre el impacto de la propiedad colectiva en la utilización de recursos. Su efecto es condicional y depende de una variedad de factores y estrategias organizacionales.

Entonces, ¿qué puede ser dicho en el contexto del actual debate en el Perú acerca de "reformular la Reforma"? Una división de las CAP en pequeñas unidades, o aún en parcelas individuales, pudiera ser útil. Esta posibilidad necesita ser considerada cuidadosamente en términos de las indivisibilidades y de las economías a escala, tanto en la producción como en el proceso de distribución. La simple parcelación, sin el establecimiento de cualquier estructura colectiva para la distribución del riesgo y de las tareas de un sensible nivel, solamente llevaría a una contra-reforma estilo chileno. El diseño de formas explotables intermedias (que mezclan la producción con alguna integración colectiva), no es simple, pero, en la actualidad, hay muchos ejemplos, incluyendo los varios "sistemas de responsabilidad" de la República de China (e.g. ver Johnson [1982]). Es probablemente importante no justificar el desarrollo de tales formas intermedias en términos del individualismo capitalista, por miedo al control colectivo necesario para la coordinación de las tareas de nivel sensible para ser ilegitimado. En cualquier caso, muchas preguntas quedan por ser contestadas, son sobre la conveniencia de regresar a la producción de pequeña escala en el Perú.

Un segundo comentario al actual debate peruano, es el "mirar hacia adentro" y aprender de las exitosas historias microeconómicas de la Reforma Agraria de Velasco. Las enseñanzas revisionistas de este trabajo son que, esas afortunadas historias sí existen y que ofrecen los instrumentos organizacionales potencialmente reproducibles para mejorar la utilización de recursos. Investigación adicional de esas historias parecerían estar garantizadas. Se espera que este trabajo haya ofrecido algunas primeras direcciones y motivaciones para tal investigación.

Cuadro 1

Agricultura Cooperativista Costeña, 1975/76-1979/80

	Tasa anual de crecimiento de! producto 76/7-79/80	Servicio Social como % del salario	Jornal relativo pagado a los cooperativistas	Disponibilidad de agua en la <b>superficie</b>
Mean	1.3°/o	17.7%	1.30	62.5°/o
Std. Dev.	19.5	8.9	.38	<b>6.0</b>
n	223	64	260	30
	Precios de Insumos 1976/77 - 100	Precios de productos 1976/77 = 100	Jornal promedio 1976/77 = 100	Precios de tractores 1976/77 = 100
75/76	99.6	62.8	75.4	<b>80.2</b>
76/77	100.0	100.0	<b>100.0</b>	100.0
77/78	167.1	177.9	123.2	157.9
78/79	391.5	365.2	286.0	401.2
79/80	693.7	529.4	736.9	676.8

Sin la asistencia de numerosas cooperativas agrícolas del Perú y del Ministerio de Agricultura ésta investigación no hubiera sido posible. La Universidad de Wisconsin, El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y la Universidad de Georgetown apoyaron esta investigación. La traducción del inglés fue realizada por **Jesús** Peña González. Las opiniones y conclusiones aquí presentadas son exclusivas del autor.

## NOTAS

1/ Demasiada energía, en el actual debate, es dirigida a la cuestión de la parcelación de las empresas reformadas y modificación de la estructura básica de los derechos de propiedad. Méndez (1982) enfatiza que la modificación del modelo administrativo dentro de la estructura existente de la propiedad colectiva, es una alternativa de la estrategia de la nueva reforma. Se espera que este trabajo pueda contribuir a un análisis más inteligente y a considerar esta última alternativa.

2/ La Reforma de Velasco afectó 8.9 millones de hectáreas ó más del 48% del acervo de tierras de cultivo y de pastizales. Caballero y Alvarez (1980) suponen que la Reforma afectó el 38% del acervo de tierras, cuando se calcula en estandarizar las hectáreas de acuerdo a la calidad de la tierra. Bajo la Reforma, el límite de posesión privada fue de 50 hectáreas de tierras en la costa y parecería que, casi todas las propiedades mayores a ese tamaño, fueron afectadas.

3/ En otras palabras, la función de producción, como convencionalmente se concibe y se mide, es una relación económica y no técnica.

4/ El "dilema del prisionero", como un término para esta clase de problema, proviene del ejemplo de dos criminales arrestados bajo evidencia circunstancial, por haber cometido los dos un crimen.

Si ninguno de los criminales confiesa, entonces ambos reciben moderadas sentencias de dos años. Si uno confiesa a las autoridades (implicando al otro), el confesor recibe una sentencia de un año, mientras que el otro criminal que no cooperó recibe una sentencia de diez años. Si ambos confiesan, cada uno recibe una sentencia de cinco años. En nuestro ejemplo, sin control social (en este caso, para asegurarse que ninguno de los criminales confesara), la persecución de ventajas individuales conduciría a un resultado inferior a aquél que se podría obtener con un comportamiento coordinado y controlado: ambos criminales confiesan y terminan con cinco años de cárcel. Si un acuerdo para mantenerse tranquilo fuese impuesto, ellos recibirían solamente sentencias de dos años. El problema es que cada uno de los criminales estaría personalmente mejor, confesando, sin tomar en consideración que el otro confesara o no. Este

es el problema de un individualismo autodestructivo, dado un débil control social que se le denomina como dilema del prisionero. Para una mayor discusión, ver Sen (1973).

5/ La efectividad de esos instrumentos depende de tales factores como la posición del mercado de trabajo, los costos de supervisión, personal aversión al riesgo y la variabilidad y observabilidad de eventos externos que afectan la producción. Es la especial ineficacia de esos instrumentos en la producción agrícola, sin considerar los acuerdos sobre la propiedad, los que subrayan algunos argumentos clásicos que favorecen las fincas familiares (e.g. Brewster [1950]).

6/ Por supuesto, si el mercado y/o la posición social del trabajo es bastante débil, entonces el costo potencial del menor esfuerzo que el supervisor demanda, podría ser suficientemente alto para desanimar al "bajo esfuerzo". La monopolización de la oportunidad social y económica en la agricultura de la hacienda, podría ser imaginada para cumplir dicha función. Marglin (1974) and Gintis (1976) señalan hacia una constelación especial de limitadas alternativas del trabajo para explicar el surgimiento de la empresa jerárquica capitalista.

7/ Refiriéndose a las sectas Mennonita del noroeste de los Estados Unidos y del Canadá. (N. del T.).

8/ O quizás, las políticas gubernamentales fomentarían la actitud contraria. En las primeras CAP (formadas de ingenios azucareros en 1969, el gobierno institucionalizó la estratificación entre los trabajadores y el personal técnico, dándoles a estos últimos un desproporcionado poder de voto. Esta política, después invertida bajo la presión de la mano de obra, se coloca en desventaja con cualquier otra presentación de consideraciones administrativas y de paciencia, para una participación efectiva.

9/ McClintock (1981 pp. 252-253) bosqueja la interacción simultánea de actitudes hacia el trabajo colectivo, vuelta al trabajo colectivo y del esfuerzo del trabajo. Sus casos de estudio indican que, este proceso simultáneo, forma un círculo vicioso hacia abajo o hacia arriba.

## REFERENCIAS

- ALVAREZ, E. (1980). *Política Agraria y Estancamiento de la Agricultura, 1969-1977*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- BENNET, J. (1979). "Agriculture! Cooperatives in the Development Process". Monograph No. 4 of the California Agricultural Policy Seminar, University of California-Davis.

- BENNET, J. (1967). *Hutterian Brethren* Palo Alto: Stanford University Press.
- BREWSTER, J. (1950). "The Machine Process in Agriculture and Industry", *Journal of Farm Economics* 32 (February).
- CABALLERO, J. (1978). "Los eventuales en las Cooperativas Costeñas Peruanas", *Econo-*

- mía (Lima) (August): 57-80.
- Caballero, J. and E. Alvarez (1980). *Aspectos Cuantitativos de la Reforma Agraria (1969-1979)*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- CARTER, M.R. (1983). "Resource Allocation and Use under Collective and Labor Management in Peruvian Located Agriculture", *Economic Journal* (forthcoming).
- CARTER, M.R. and D. Kanel (1983). "Collective Rice Production on Dominican Land Reform Enterprises", Draft Report, Land Tenure Center, University of Wisconsin.
- CEDEP (1979). *CAP "Todos Juntos": ¿Cuál es? ¿Cómo es su Futuro?*. Lima: CEDEP.
- GINTIS, H. (1976). "The Nature of Labor Exchange and the Theory of Capitalist Production", *Review of Radical Political Economy* 8 (Summer): 36-54.
- JENSEN, M. and W. MECKLING (1979). "Rights and Production Functions: An Application to Labor Managed Firms", *Journal of Business* 52 (December): 476-506.
- JOHNSON, G. (1982). "The Production Responsibility System in Chinese Agriculture", *Pacific Affaire* 53 (Fall): 430-510.
- KAY, C. (1982). "Achievements and Contradictions of the Peruvian Agrarian Reform", *Journal of Development Studies* 18 (January): 141-170.
- LLOSA, J. (1979). "La Empresa Agraria de Propiedad Social", *Socialismo y Participación* 6 (March): 85-114.
- MARGLIN, S. (1974). "What Do Bosses Do", *Review of Radical Political Economy* 4 (Summer): 33-60.
- McCLINTOCK, C. (1981). *Peasant Cooperatives and Political Change in Perú*. Princeton: Princeton University Press.
- MENDEZ, M. (1982). "Las Cooperativas Agrarias de Producción y las Parcelaciones: Situación Actual y Perspectiva", en *Situación Actual y Perspectivas del Problema Agrario en el Perú*, F. Eguen, ed. Lima: DESCO.
- REED, E. (1977). "Introducing Group Farming in Less Developed Countries", in *Cooperative and Commune*, P. Dorner, ed. Madison: University of Wisconsin Press.
- SEN (1973). *On Economic Inequality*. London: Oxford University Press.
- STEPAN, A. (1978). *The State and Society in Perú*. Princeton: Princeton University Press.
- TYSON, Laura D'Andrea (1979). "Incentives, Income Sharing & Institutional Innovation in the Yugoslav Self-Managed Firm", *Journal of Comparative Economics* 3 (Sept): 285-301.
- VANEK, J. (1970). *The General Theory of Labor Managed Market Economics*. Ithaca: Cornell University Press.
- WELLS, M. (1982). "Political Mediation and Agricultural Cooperation: Strawberry Farms in California", *Economic Development and Cultural Change* 30 (January): 413-432.
- WILLIAMSON, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.